

# 多国籍企業のメタナショナル化 ～仏系 MNCs の IT を事例として～

野口麗奈（早稲田大学）

キーワード：多国籍企業、メタナショナル経営、情報システム

## 1. はじめに

グローバル・ナレッジ・エコノミーにおいて、Doz ら (2001) が提唱した多国籍企業 (MNCs) のメタナショナル経営は、1 つの MNCs 経営に対する解と言える。では、MNCs は、どのようにメタナショナル化するのであろうか。本稿では、メタナショナル経営への移行プロセスを解明する。具体的には、仏系多国籍企業 1 社を取り上げ、同社の 10 年間に及ぶ全社的な IT システムの統合を事例に、メタナショナル化プロセスを考察する。

## 2. 先行研究

Doz ら (2001) が提唱するメタナショナル経営は、グローバル・ナレッジ・エコノミー環境下での競争に応じるための経営形態である。メタナショナル経営では、世界規模の知識移転や点在する製品等のニーズを外部リソースまで含めて市場から吸収し、自社の強みと変えていく必要がある。このような環境下に対応するために MNCs が求められる能力は、Operationalization、Mobilization と Sensing の 3 点である。

Operationalization とは、経営効率の全世界規模での徹底である。Mobilization とは、自社の各地域に散在している経営要素の集約と新規市場開拓に他ならない。Sensing とは、新たな市場開拓またはニーズを促進する能力を意味する。

しかし、浅川 (2009) は、メタナショナル経営の課題として、前述の 3 つの能力を実証する指標が実在しない点を挙げている。確かに、提示された能力を数値的根拠で実証している研究は現存しない。また、既存の MNCs が、どのようにメタナショナル経営へと移行するのか、数値を伴った具体的な実証プロセスについても、一定の見解は得られていない。

## 3. 研究方法

本稿では、先行研究で挙げられた、メタナショナル経営に必要な 3 つの能力を軸に、IT システム統合の視点から、メタナショナル経営への移行プロセスを事例検証する。本研究の事例対象は、2007 年から 2017 年、合計 10 年に渡る、仏系多国籍企業 1 社（パリに本社がある高級消費財ブランド）の全社的な IT システム統合である。

本研究は、IT システム統合の経年変化、日本地域を担当する CIO へのインタビューを元にメタナショナル化プロセスの検証を行った。IT システム統合の経年変化は、IT システムの使用用途、使用部署数で整理し、分析を実施した。インタビューは、同社の日本地域の CIO と 1 時間の半構造化インタビューを行った。インタビュー内容は、IT システム統合の経緯、統合内容の洞察、地域の CIO の職務や責任、本国の IT 部門と自国の関係性、CIO の職務経

験などに及んだ。事例から得た知見をもとに、メタナショナル経営の3つの能力を用いて、結果を分析する。

#### 4. 研究結果・分析

最初に、2007年から2017年の同社で統合されたITシステムを、購買顧客との接点の有無と使用部署数で整理した。

過去10年間のITシステムの全社統合数は17システムに及んだ。そのうち、同社の日本法人の全14部署のうち、顧客接点がなく、かつ6部署以上が使用しているITシステム数は、計4システム（全体の23.5%）であった。4システムのうち、75%にあたる3システムは、本国以外のIT担当者が、本国から権限を委譲され、リーダーとして全世界を束ねていた。顧客接点と同様になく、関連部署が6部署未満のシステム統合も4システム（全体の23.5%）であった。該当の4システムのうち、50%にあたる2システムは本国以外の担当者がリーダーを務めていた。顧客接点があるシステムの統合は全体の約52.9%にあたる9システムとなった。9システムのうち、20%にあたる2システムは、日本地域のIT担当者が本国から権限移譲され、リーダーを担っていた。10年間に統合された、計17システムのうち、41.1%にあたる7システムは、本国以外の地域のIT担当者が全世界を束ねるリーダー役を担っていることになる。

日本地域のCIOのインタビューから、2007年以前から、同社の財務・物流・在庫を管理する基幹システムは、国際会計基準の順守や監査上の理由などから全社統合が進められていた。また、ITシステムの統合後、各地域の担当者が、全世界のシステムの担当者となる理由について、CIOはいくつかの理由を挙げた。1つ目は、本国のCIOが、地域の垣根なく人材を配置することを推進している点である。各地域のCIOは、グローバルにシステムのリーダーを担える人材育成を実施することが求められている。2つ目は、該当するシステムのスペシャリストの配置である。特定のシステムの仕様に深い知識がある者が、全世界のシステムをリードし、世界的な運用の効率化を図るためである。3つ目は、市場、ユーザーに関する知識、知見をいち早く察知し、システムに反映するためである。たとえば、システム利用頻度は国によって異なることもある。その場合、世界で最も該当のシステム使用頻度が高い国のIT担当者がリーダーに着任する。ユーザーや市場の隠れたニーズをいち早く感知し、迅速にシステムへ反映して、全世界のシステム標準を高める仕組みとして、このように人材を配置している。3点目と関連して、顧客接点のあるシステムの全社統合は、各国の市場状況、商習慣、規制、多様な顧客ニーズに応じる必要もあり、容易ではない。しかし、自社の購買顧客との関係性をより高め、自社サービスの質の向上などが市場における優位性を担保するためには、顧客接点のあるシステムの統合の推進は必須である。

#### 5. 考察・結論

事例による結果・分析から、多国籍企業のメタナショナル化は以下のようなプロセスが見

られた。まず、メタナショナル化プロセスの前提として、MNCs は、Operationalization 能力を活用して、IT システムの全社統合を推進する。IT システムの統合には、2 段階があると考えられる。1 段階目は、国際的な法規制や監査基準に準拠するため、IT の基幹システムの統合を図る。これらの基幹システムの統合は、本国主導の画一的な対応によって、全世界規模の経営効率化に寄与する。この取り組みは、Operationalization 能力によってもたらされる。しかし、基幹システム統合は、本国主導で各地域の自由度は低い。つまり、IT 事例をひも解くと、メタナショナル経営の前提には、Operationalization 能力を活用したグローバル経営が成立していると言える。

2 段階目は、1 段階目の Operationalization 能力に追加して、Sensing や Mobilization 能力を必要とした IT システムの統合である。各市場特有の商習慣や顧客の嗜好性をスピーディーに汲み上げ、反映可能なシステム構築を目的とし、本国と地域の区分なく IT 担当者のスキル（言語、調整能力、該当システムやビジネス要件、理解の深さ等）と使用国のシステム利用成熟度で最適化され、決定されている。このように、いち早く市場のニーズを感知する仕組み（Sensing 能力）と適切な人的配置（Mobilization 能力）によって、同社の顧客接点を司る IT システムの質は向上し、競争と売上の源泉になっていることがうかがえる。

CIO のインタビューから、Sensing や Mobilization 能力を発揮できるのは、過去の基幹システム統合等の一連の Operationalization 能力の研鑽で、本国と共に築いた「信頼の貯金」であり、コミュニケーション密度の高さが挙げた。このような信頼関係なしには、売上の源泉となるシステムの世界的な統合自体、困難を伴うといえそうだ。それゆえ、本国や各国との信頼関係なしに各国の現場が察知した顧客接点のニーズを理解、精査し、いかに世界的に統合されたシステムに実装するかを検討するといった Sensing や Mobilization 能力を世界的に駆使することは難しい。

総括すると、基幹システムの全社統合時、つまり MNCs がグローバル経営実践時に、本国と地域がどれだけ信頼を厚くできるかが、以降、競争優位の源泉となる顧客接点のシステム統合時に、MNCs が Sensing や Mobilization 能力を発揮できるかを決定している。IT システム統合時に、該当のシステム内容に合わせて、3 つの能力を段階的に活用することで、MNCs はメタナショナル化して行くと考えられる。

## 6. 結論

MNCs のメタナショナル化プロセスを検証するにあたり、本稿にて検討した IT 統合の事例は経営の 1 機能のメタナショナル化を示唆しているといえる。また、当研究では、そのプロセスにおいて、IT システムの統合度合いと IT システム内容を検証することで、メタナショナル化プロセスの数値的な指標策定に一定の示唆を与えたと考える。本稿の研究対象は、MNCs1 社と限定的な事例調査であった。しかし、今後、MNCs のメタナショナル化プロセスを検討する上では、一定の成果を提示している。

本研究で試みた新しい調査法は、いくつかの視点から発展が望まれる。まず、MNCs の本

社地域別、業界別で当調査法を使用した実証データを増やしていくことが望まれる。また、MNCs の本国や地域の CIO のリーダーシップに焦点を当てることで、今後の国際ビジネスにおける、リーダーシップ研究への貢献も検討したい。

#### 参考文献

- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). From global to metanational: How companies win in the knowledge economy. *Ubiquity*, 2001(December), 2.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
- Ota, M. (2006). Metanational challenges for Japanese MNCs in global knowledge economy. *Waseda Business & Economic Studies*, 41, 1-17.
- 俣史, 林. (2000). *It 時代の国際経営: 理論と戦略*. 東京: 中央経済社.
- 俣史, 林. (2017). *多国籍企業とグローバルビジネス (改訂版 ed.)*. 東京: 税務経理協会.
- 和宏, 浅川. (2009). メタナショナル経営の実証研究をめぐる課題 (21 世紀の重要な国際経営論の研究課題(研究分野)は何か). *立教ビジネスレビュー*, 2, 18-21.
- 林俣史. (2001). 多国籍企業の研究開発のグローバル化とネットワーク化.
- 正孝, 太田. (2008). *多国籍企業と異文化マネジメント*. 東京: 同文館出版.
- 淳志, 船川. (1998). *多文化時代のグローバル経営: トランスカルチュラル・マネジメント*. 東京: トッパン.
- 澄彦, 瀬藤. (2008). *21 世紀の国際経営学入門: ヨーロッパ型経営に学ぶ*. 東京: 彩流社.
- 紀人, 古屋, Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2005). *異文化間のビジネス戦略: 多様性のビジネスマネジメント*. 東京: 白桃書房.
- 芳江, 長島. (2010). メタナショナル経営の実践に関わる一考察: Hsbc グループの事例を中心に. *国際ビジネス研究*, 2(1), 91-104.